

Marcin Nowak – *Konsultant DCF Dotacje – Consulting – Finanse Sp. z o.o.*

Dariusz Stronka – *Główny Doradca Ekonomiczno-Finansowy*
DCF Dotacje – Consulting – Finanse Sp. z o.o.

Controlling wspomagający proces *due diligence*

Nasilająca się permanentnie rywalizacja konkurencyjna w polskiej gospodarce sprzyja postępowaniu procesów konsolidacyjnych, takich jak przejęcia i fuzje. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie propedeutyki przeprowadzania kompleksowych badań przedinwestycyjnych przedsiębiorstw (*due diligence*) w procesach przejęć podmiotów gospodarczych ze szczególnym uwzględnieniem roli i zadań controllerów w tym procesie. W pierwszym rozdziale przedstawiono definicję i istotę procesów przejmowania podmiotów gospodarczych ze wskazaniem linii demarkacyjnej między pojęciami ‘przejęcie’ i ‘fuzja’. Następnie przedstawiono możliwe modele biznesowe przejęć z uwzględnieniem mechanizmu *share deal*, *asset deal* oraz mechanizmu mieszanego. W drugim rozdziale przybliżono propedeutykę badania *due diligence* oraz jego znaczenie dla procesów przejęć podmiotów gospodarczych. W trzecim rozdziale przedstawiono wpływ aplikacji koncepcji controllingu na grunt badań *due diligence*.

Biznesowe aspekty przejęcia podmiotu gospodarczego

Pierwszym etapem charakterystyki biznesowych aspektów przejęcia podmiotu gospodarczego winno być zdefiniowanie pojęcia ‘przejęcie’ oraz często pełniącego funkcję jego synonimu terminu ‘fuzja’. Mimo iż często terminy te traktowane są zamiennie, ich zakres znaczeniowy jest istotnie różny.

Według Kodeksu spółek handlowych zarówno przejęcie, jak i fuzja są rodzajami połączenia spółek, z tym że przez przejęcie rozumieć należy połączenie „*przez przeniesienie całego majątku spółki (przejmowanej) na inną spółkę (przejmującą) za udziały lub akcje, które spółka przejmująca wydaje wspólnikom spółki przejmowanej*”¹. Zgodnie z doktryną prawa ten rodzaj połączenia określany jest również mianem „inkorporacji”, bądź „łączeniem *per*

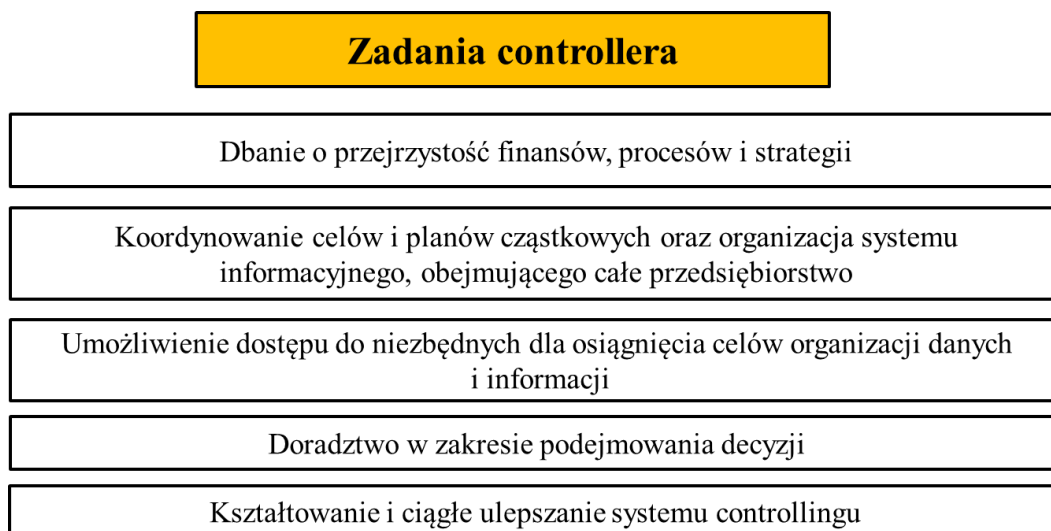
¹ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. Nr 94 poz. 1037, ze zm., art. 492.

*incorporationem*². **Fuzją** jest natomiast połączenie „przez zawiązanie spółki kapitałowej, na którą przechodzi majątek wszystkich łączących się spółek za udziały lub akcje nowej spółki (łączenie się przez zawiązanie nowej spółki)”³ (...).

Rola controllera w procesie *due diligence*

Kto powinien przeprowadzać badania *due diligence*? Pytanie to pada równie często w praktyce gospodarczej, jak i w dyskursach akademickich. Odpowiedź na nie wymaga w pierwszej kolejności określenia wymaganego zasobu kompetencji umożliwiających opracowanie kompleksowej analizy przedinwestycyjnej przedsiębiorstwa (...).

Na schemacie 3 przedstawiono zadania controllera według modelu zaproponowanego przez International Group of Controlling (IGC).



Schemat 3. Zadania controllera według modelu IGC

Źródło: Nesteruk J., *Controlling system oceny centrów odpowiedzialności*, ANVIX, Kraków 2002, s. 41.

Realizacja wymienionych wyżej zadań przez controllerów pociąga za sobą konieczność posiadania przez te osoby szeregu kompetencji – zarówno „twardych”, jak i „miękkich”. Wynika to z przede wszystkim z wykonywania obowiązków o charakterze międzyfunkcyjnym zorientowanych procesowo, co z kolei wymusza odpowiednią koordynację w wymiarze horyzontalnym i wertykalnym w strukturze organizacyjnej.

² <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Fuzje-i-przejecia-warto-wiedziec-o-nich-wiecej-1401272.html>, [dostęp: 09.08.2015].

³ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. Nr 94 poz. 1037, ze zm., art. 492.

Posiadany zasób kompetencji w bezpośredni sposób predestynuje zatem controllerów do pełnienia wiodącej roli w procesie badania *due diligence*. Tym samym sformułowana w tej części opracowania teza wydaje się jednoznacznie potwierdzać.

Całość artykułu opublikowano w czasopiśmie
Controlling i Rachunkowość Zarządcza, nr 9/2015